AVOIR UNE PANOPLIE D'OUTILS COHERENTE

L'expérience montre qu'un grand nombre d'activités de management peuvent être prévues. Le fait de prévoir ces activités, dans la mesure du possible, et de s'y préparer relève du simple bon sens. Moins évident peut-être sont les moyens pratiques dont dispose le manager pour établir ses précisions, car une mauvaise planification de son temps est un autre facteur de perte de temps. Depuis longtemps déjà, le manager a recours à l'agenda et l'utilise plutôt comme un carnet de « commandes », bloquant les plages de temps que son entourage sollicite de lui réserver. Ainsi, le manager se rend disponible jusqu'à ce que les pages de son agenda n'offrent plus de plages libres. Plus regrettables sont les utilisations occasionnelles de l'agenda qui ne sert pas alors véritablement d'appui à la planification professionnelle mais seulement de gadget pour les rendez-vous personnels. En fait, on peut déplorer, dans le recours à ces outils, le manque d'un système d'ensemble où chaque outil se présente comme le complément d'un autre pour s'inscrire dans une dynamique d'anticipation et de suivi des actions du manager : pas de surcharges, pas de doublons, un minimum de reports d'un outil à l'autre, des outils maniables, adaptés à son métier, en quantité modérée ; plaisants, pratiques et bien disposés dans un environnement spécialement étudié pour sa facilité d'accès.

Un nouveau principe à adopter pour progresser est certainement de se mettre à tout noter par écrit. Paradoxe que certaines personnes ont du mal à comprendre et à mettre en place, soit parce qu'elles font le complexe de la mémoire défaillante et craignent de l'aggraver encore en se déchargeant par écrit : soit parce qu'elles peinent à l'idée de devoir faire un effort de méthode appréhendé comme fastidieux, exigeant trop de rigueur au regard de leur tendance personnelle. Pourtant, l'écrit aide à clarifier, permet d'ordonner idées et enchaînements, fait prendre forme et exister réellement. C'est aussi le meilleur moyen de penser à tout et d'éviter de perdre du temps à reconstituer en permanence messages, propos ou engagements.

Ainsi, en adaptant ce principe, ce n'est pas seulement d'un agenda dont on se servira mais aussi de dossiers, de cahiers, de blocs et autres supports, au choix, qui feront prendre corps aux fruits de la gestion de son temps : projets, objectifs, plans d'action, idées en attentes, interlocuteurs privilégiés, fiches de lecture, cahier d'entretien, plan de journée.

Autre principe efficace, avoir de l'ordre et de la discipline. Les agendas, les dossiers, les systèmes de classement supposent que l'on respecte leur mode d'emploi pour qu'ils prouvent leur performance. Ces bonnes habitudes commencent très tôt à l'école avec cartable, cahier de textes et bureau. Il est certain qu'on les prend avec plus ou moins d'enthousiasme si ces réflexes vont à l'encontre du caractère personnel. Pourtant, il est tout aussi certain qu'ils simplifient l'enchaînement des pertes de temps considérables.

Nous proposons ici une panoplie d'outils à titre d'indication illustrant les supports minimaux qu'il semble utile d'avoir à disposition. Ils sont la matérialisation de la méthode FRAME utilisée pour programmer son emploi du temps.

Savoir tirer profit de son agenda

Pour avoir une utilisation active de son agenda, il est important de bien respecter la fonction de l'agenda : dans un agenda on réserve d'avance ses heures, on ne liste pas ce qu'on aura à faire ce jour-là ; cette dernière fonction étant à réserver au plan de journée.

On indiquera très précisément les actions prévues aux heures précises (rendez-vous, réunions, rendez-vous téléphoniques, trajets), sans oublier de bloquer également le temps qu'on se réserve à soi-même (pour travailler tranquille, réfléchir, s'isoler, se détendre). Le calendrier annuel pourra recevoir tout ce qui prend une journée ou plus (stages, salons, voyages d'étude, vacances, autres échéances particulières...). Enfin tout agenda sera complété par un répertoire des 30 à 60 noms et numéros clé téléphone essentiels (qui

représentent 80 % des appels). Pour s'en servir efficacement il vaut mieux prendre quelques bons réflexes :

Utiliser plutôt un seul agenda et le tenir soi-même

Il vaut mieux regrouper vie professionnelle et vie personnelle pour éviter les oublis et les recoupements.

Certes, certains managers font gérer leur agenda par leur secrétaire, laquelle en dispose en permanence sur son bureau. Mais c'est là faire preuve de passivité et d'irréflexion. Qui, mieux que le manager lui-même, est en effet à même de reconnaître les activités déterminantes de sa fonction qui sont à fixer, des tâches corollaires qui peuvent être modulées en fonction d'une vision d'ensemble à la journée, à la semaine ou au mois. Le meilleur compromis est donc de posséder un agenda, d'en rester le chef d'orchestre en titre, tout en se synchronisant avec sa secrétaire. Il reste que celle-ci aura très certainement intérêt à matérialiser les indications fournies par son manager dans un agenda spécialement prévu à cet effet. Une telle organisation suppose d'ailleurs de faire le point régulièrement tous les jours avec sa secrétaire lors d'un entretien matinal ou au téléphone lorsqu'on est en déplacement.

Ecrire seulement au crayon papier

Il est très fréquent d'avoir à ajuster ou à rectifier des rendez-vous pris. Or, les surcharges par ratures encombrent l'espace blanc de la feuille de papier et rendent le contact avec l'agenda de moins en moins agréable. On s'expose également ainsi aux risques d'erreurs sur les horaires, les noms des interlocuteurs ou les adresses auxquelles se rendre.

Garder en permanence son agenda sur soi

Il est souhaitable d'emporter son agenda partout où l'on va. Très souvent, en déplacement, on se trouvera impliqué dans différents contacts avec des interlocuteurs variés appartenant à sa sphère professionnelle ou à sa sphère personnelle. Sollicité pour des rendez-vous, des réunions ou des opportunités diverses, on gagnera du temps et de l'énergie à pouvoir répondre immédiatement à toutes ces sollicitations en jetant simplement un coup d'œil sur son agenda.

D'ailleurs, en ces occasions (parfois euphoriques), il sera judicieux de savoir dire « non » d'emblée à un travail apparaissant comme une surcharge. Car, il vaut mieux dire « non » tout de suite et non pas plus tard : attendre que les choses prennent des proportions pour ensuite interrompre, faute de temps ou de moyens, débouche sur des pertes supplémentaires de temps ou d'argent, sans parler des frustrations en cascade que cela peut entraîner.

Feuilleter souvent son agenda

Le manager a besoin de visualiser régulièrement la semaine, le mois, l'année pour renforcer sa capacité mentale d'anticipation sur les événements. Plus les schémas d'ensemble seront frais à son esprit, plus ses réactions, ses décisions, ses intuitions seront rapides et adaptées aux enjeux sans cesse renouvelés des situations nombreuses et varices auxquelles il est confronté. Feuilleter son agenda peut se faire régulièrement, de façon systématique, chaque début de semaine, chaque veille au soir et aussi de façon plus souple pendant les temps creux d'attente en rendez-vous ou dans les transports ou à l'occasion. Lorsqu'on visualise d'avance le déroulement des événements et les obstacles qui pourraient se présenter, les problèmes apparaissent souvent plus faciles à résoudre. L'outil de base, c'est le support *plan annuel* que tous les agendas, quelle que soit leur marque, fournissent. Il doit être utilisé systématiquement pour indiquer les grandes tendances, les échéances majeures (début et fin de projets), les comptes à rebours des plans d'action, les périodes de stages, séminaires et aussi de vacances, les priorités mensuelles, trimestrielles d’activités ou d'interlocuteurs.

Elaborer un plan de journée

Véritable programme de travail, il doit être conçu pour harmoniser ordre, durée et variété des activités. Matérialisé par écrit, il rend beaucoup plus conscient et réaliste sur ce qu'on fait et ce qu'on vit ; il est l'instrument puissant de la mémoire méthodique hautement performante. Chaque case proposée pour anticiper sur le déroulement de la journée présente une particularité indispensable et complémentaire d'une autre case. Il s'agit de mettre au point un véritable tableau de bord sur lequel s'appuyer en cours d'action pour garder le cap.

LE PLAN DE JOURNEE

<table>
<tr><td rowspan="5">Faire</td><td colspan="2">Téléphoner</td></tr>
<tr><td>A qui</td><td>Quoi</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Ecrire</td></tr>
<tr><td>A qui</td><td>Quoi</td></tr>
<tr><td>PRIORITE A : Quel dossier ? Quel Client ?
Quel collaborateur ? quel fournisseur ?
Quelle action ?</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Remplir chaque case avec précision

La veille au soir, ou au plus tard le matin, il sera judicieux de faire le point en essayant d'être aussi complet que nécessaire. Tout d'abord, le plan de journée devra s'articuler autour des rendez-vous prévus et déjà inscrits dans l'agenda. Ensuite il reste à remplir chaque case.

Téléphoner *:* écrire le nom du correspondant et son numéro pour ne pas avoir à perdre du temps à le chercher lorsqu'on arrive, dans sa Journée, au créneau du téléphone. Il est aussi possible d'avoir recours au répertoire, en fin d'agenda, dans lequel on aura centralisé les 60 numéros avec lesquels on travaille régulièrement, si le correspondant appartient à cette catégorie.

Ajouter en résumé le ou les sujets à aborder avec les correspondants pour être sûr de ne pas avoir oublié des points de détail importants avant de raccrocher. S'il y a urgence pour certains appels, ou une heure précise à laquelle ils doivent être passés, il sera indispensable de les mettre en évidence (écrire en rouge, souligner, surligner en couleur, mettre un astérisque...). Ne pas dépasser deux ou trois signaux de ce genre pour garder tout son sens à la notion de priorité.

Ecrire *:* cette case est à traiter à l'instar de la case *téléphoner* : écrire le nom du destinataire et l'objet de la correspondance.

S'il y a urgence pour certaines correspondances, les mettre en évidence également. Attention, là aussi, à ne pas dépasser une ou deux urgences surtout si on en a déjà sélectionné en coups de téléphone.

***Faire** :* cette case récupère toutes les activités ou actions qui seront à réaliser pendant la journée, mais dont l'heure à laquelle elles se feront importe moins puisque l'essentiel est qu'elles soient effectivement faites en fin de journée. Au fur et à mesure que l'on remplit cette case il est indispensable d'envisager, en parallèle, combien de temps chaque activité risquera de prendre. On évitera ainsi de se laisser piéger dans un programme irréaliste qui condamne à l'overdose de stress. En effet, on rappelle ici le conseil de se fixer une marge de manœuvre dont la durée peut être estimée nécessaire aux environs de 2 à 3 heures par jour, pour traiter les imprévus ou les retombées instantanées des activités prévues. Par conséquent, si l'on fait la somme des durées estimées pour les activités envisagées, il devient flagrant qu'à 70% de son temps occupé le manager aura intérêt à cesser de charger son plan de journée. D'ailleurs, plus l'agenda sera lui-même rempli de rendez-vous fixés à l'avance, moins il sera raisonnable de noircir les cases téléphone, écrire et faire.

Enfin, l'ordre et l'équilibre des activités est à regarder de près afin d'établir une hiérarchie dans les enchaînements qui soit la plus adaptée à ses rythmes personnels, aux contraintes de son entourage ou de l'environnement. Car maîtriser son temps ne consiste pas à aboutir mécaniquement à faire plus dans un même temps, mais à apprécier, avec précision, ce qu'on peut faire bien et agréablement dans un temps donné. C'est ainsi qu'il est indispensable de conserver quelques souplesse pour intégrer également quelques passe-temps : une pause café, une conversation amicale impromptue, un moment de relâchement, un magazine à feuilleter, une rêverie passagère...

***Priorité** :* c'est la dominante de la journée. Elle doit être accomplie même si l'activité s'accélère dangereusement en cours de journée. C'est le dossier, la tâche, la personne qui, une fois traité, laissera le sentiment de ne pas avoir arrêté une minute mais surtout d'avoir fait avancer la situation. Cette partie de l'activité ne doit pas être sacrifiée car elle valide l'ensemble. C'est celle qui aura le plus fort pouvoir multiplicateur à long terme. C'est probablement l'activité que l'on a intérêt à mener à son terme le plus tôt possible dans la journée, au lieu de la repousser sans arrêt jusqu'au moment où l'on regrettera qu'il soit trop tard. Mûrir le choix de cette dominante à tête reposée, l'inscrit fermement en mémoire et en garantit la réalisation.

L'utiliser comme un tableau de bord

Pendant la journée le plan doit être conservé constamment à portée de main et du regard car il est conçu pour être consulté régulièrement. Il permet, à tout moment, de savoir où on en est, d'éviter le sentiment énervant d'être peut-être en train d'oublier quelque chose, au fur et à mesure de l'accomplissement de son programme en barrant ou en cochant les tâches effectuées. De même, lorsque des imprévus se présentent et doivent être menés à bien avant la fin de la journée, on peut les ajouter dans l'une ou l'autre de chacune des cases en restant cependant réaliste : à chaque ajout, la question clé sera « Reste-t-il suffisamment de marge de manoeuvre prévue pour la remplacer par le traitement de cet imprévu urgent ? »

En fin de journée, il suffit de constater ce qui n'a pas été fait et de le reporter au lendemain ou à échéance ultérieure. En fait, il y a là un danger : laisser l'imprévu prendre le pas automatiquement sur ce qui était prévu et s'apercevoir en fin de journée que les reports sont considérables et inquiétants. Ceci peut être le signe de plusieurs anomalies :

- L'anomalie la plus fréquente est la *surcharge irréaliste* dans laquelle on tombe au moment de la prévision ; au début on a tendance à remplir son plan de journée en le bourrant au maximum, souvent parce que l'idée qu'on se fait du temps qu'il faudra pour accomplir telle ou telle tâche est erronée, face à la démesure d'une ambition d'en faire un maximum.

- Une autre anomalie concerne la *nature et la fréquence de certains imprévus ;* ainsi il peut être utile de regarder de plus près une à deux semaines écoulées, d'en faire l'analyse pour en tirer un diagnostic sur échantillon représentatif. C'est alors qu'on peut s'apercevoir que certains imprévus se reproduisent, selon une fréquence détectable, et qu'ils sont de même nature, comme par exemple les interruptions en provenance de certains collaborateurs ou de certains services fournisseurs ou clients internes ou de sa secrétaire. Ceci est le signe que ce qu'on considère comme un imprévu, et que l'on continue de traiter comme tel pourrait très bien être anticipé de manière plus systématique. Il suffit, dans ce cas, de prendre l'initiative des contacts sous forme de rendez-vous réguliers dont la fréquence et la durée sont à décider en commun avec les interlocuteurs concernés.

Plus problématique est l'anomalie qui a trait à la confusion entre ce qui devrait être fait, selon une définition de poste ou de fonction spécifique, et ce qui est réellement accompli. Car « il n'y a pas de pire gaspillage que de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fallu faire » (Peter Drucker). Ou ce que le manager accomplit est conforme à ce qu'on attend de lui et ce qu'il prévoyait se trouve donc en décalage, indiquant en conséquence qu'il a besoin de clarifier ses engagements. Ou ce qu'il prend en charge n'est pas cohérent avec ses missions, indiquant qu'il laisse son entourage s'ingérer dans son temps productif.

Succombant aux pressions de l'urgence des uns, de la hiérarchie des autres, il se disperse, lâchant le gouvernail et partant à la dérive. Auguste Detœuf disait que les affaires urgentes sont à mettre dans un tiroir : au bout de huit jours, elles ne sont plus urgentes. ou bien elles ont été réglées toutes seules, ce qui montre que votre avis était inutile ; ou, si elles sont encore là sans problème, cela montre qu'elles n'étaient pas urgentes dès le départ. Ou encore, il n'y a pas d'affaires urgentes, il n'y a que des gens en retard...

Utiliser un mémoplan

Le manager a besoin d'un système de rappel et de relance pour éviter les outils ou les surcharges, pour échelonner efficacement ses échéances et les respecter, pour garder trace des idées lumineuses qui lui passent par la tête à n'importe quel moment de la journée. C'est le mémoplan.

On peut s'appuyer sur un échéancier cyclique

Un simple parapheur de secrétariat peut parfaitement faire l'affaire. Il suffit qu'il soit subdivisé en autant de sections qu'il va de jours dans un cycle représentatif de son activité : pour certains la semaine, la quinzaine, pour d'autres le mois.

Le but du mémoplan est de recueillir chaque soir l'ensemble des retombées des activités de la journée qui correspondent à des engagements pour le futur proche (échéancés à date parfois déterminée le jour même) mais qui ne sont pas pour autant des prises de rendez-vous à heure fixe (sinon l'agenda peut suffire). À tête reposée en fin de journée, on ventilera dans chaque section échéancée tel ou tel engagement à venir.

Ce système présente un double avantage : d'une part, au cours de chaque ventilation quotidienne on est obligé de passer en revue la totalité des jours à venir du cycle, on peut ainsi évaluer l'équilibre de la répartition des différents engagements ; ceci permet de revenir rapidement si nécessaire sur un engagement pris trop vite et dont il vaut mieux négocier le report plutôt que se retrouver pris de court au dernier moment. D'autre part, le mémoplan sert à alimenter systématiquement, chaque soir ou chaque matin, le plan de journée. Il suffit au moment de sa préparation d'ouvrir le mémoplan à la section échéancée au jour à venir pour y trouver rassemblées toutes les indications sur les activités arrivant à échéance à ce jour. Elles rempliront les cases *téléphoner, écrire, faire, priorité* du plan de journée.

On peut se servir de plans de journées datés d'avance

Le système d'échéancier peut apparaître lourd d'un point de vue pratique, surtout lorsqu'on l'utilise également pour y glisser divers documents à traiter à telle échéance (lettre qui attend

une réponse, dossier qui attend d’être étudié...) Une autre manière de s’organiser consiste à disposer d’un bloc de plan de journée, datés d'avance, en monbre équivalent aux jours du cycle de référence. Il suffi alors, chaque soir, de reporter par anticipation tel ou tel engagement à telle ou telle échéance et ; directement dans les cases spécifiques du plan de journée. On voit ainsi les plans de journée se construire progressivement et la visualisation des différents ensembles quotidiens est immédiate.

EXEMPLE DE MÉMOPLAN

MÉMOS

(remplis en cours de journée)

JOURNÉE DU 03.12

10/12
Commencer rédaction rapport

15/12
Téléphoner agence de voyage

28/12
Photocopier articles sélectionnés

29/12
Vérifier classement dossier

MÉMOPLAN

(échéancier où sont ventilés les mémos en fin de journée)

MOIS EN COURS

05/12
Arranger pot de fin d'année

20/12
Contacter la presse

31/12
Préparer réunion du 5/01

27/12
Ecrire cartes de voeux

	1
	2
	3
	4
	▸ 5
	6
	7
	8
	9
	▸ 10
	11
	12
	13
	14
	▸ 15
	16
	17
	18
	19
	▸ 20
	21
	22
	23
	24
	25
	26
	▸ 27
	▸ 28
	▸ 29
	30
	▸ 31

Dans tous les cas, avoir le reflex du « mémo »
Les paroles s'envolent mais les écrits restent. Le principe du *mémo* est donc de faciliter la mémorisation des différents engagements pris au cours d'une journée de travail et dont les échéances de traitement peuvent tomber, soit dans la journée même, soit dans le futur proche. On peut également utiliser le mémo pour matérialiser toutes les idées qui nous passent par la tête quand nous sommes inspirés dans le feu de l'action. Ainsi seront notés idées lumineuses, tâches à faire, informations pour projets, pense-bêtes, précisions pratiques diverses (une adresse, une référence, un nom, un numéro de téléphone...).

Les mémos doivent être remplis immédiatement en cours d'action à chaque engagement pris ou pour chaque idée qui surgit. Afin d'en rendre le maniement aisé et rapide, il vaut mieux noter une seule information par mémo en prenant soin d'écrire lisiblement. Il est plus pratique également d'avoir recours systématiquement au même support : il existe aujourd'hui de nombreux genres de petits blocs de feuilles blanches, de couleur, carrées, rectangulaires, à déchirer, adhésives ou autres, qui sont exactement ce qu'il faut.

Une fois rempli, le mémo aura au moins trois destinations régulières :

1) S'il doit être traité avant la fin de la journée, il sera « affiché » ostensiblement afin d'en éviter effectivement l'oubli (tableau spécial, mur devant soi, case supplémentaire dans le plan de journée) .
2) Idée pour l'avenir ou engagement ultérieur auront intérêt à être centralisés au même endroit (une corbeille, par exemple), simplement empilés les uns sur les autres, rapidement mais avec grand soin, car il faut à tout prix éviter de les éparpiller, de les mélanger avec d'autres papiers ou de les enfouir dans des dossiers avec lesquels ils n'ont rien à voir ou, pire encore, de les glisser poche restante.
3) Les mémos peuvent aussi servir de supports pour transmettre des messages à son entourage : une fois remplis, les stocker dans un autre endroit (une autre corbeille, par exemple) pour qu'ils soient plus faciles à transmettre par lots.

Ainsi s'accumulent les mémos au cours d'une journée jusqu'au soir où il sera nécessaire de les trier (à moins que ce ne soit le lendemain matin au plus tard). Reprendre alors, l'un après l'autre, chaque mémo et les ventiler dans le mémoplan. Si le mémo est déjà échéancé, la ventilation est immédiate ; toutefois, il peut de temps en temps entraîner la création d'un autre mémo pour signaler le début d'une action corollaire qui en résulterait (ex : « remettre rapport sur l'affaire Martin au 15/12 » peut déboucher sur « rédiger rapport sur l'affaire Martin le 1/12 »). Si le mémo n'est pas échéancé, on fixe enfin son échéance au regard de l'équilibre qu'on souhaite garder clans la répartition des activités sur son cycle de référence.

Pourquoi pas un agenda modulaire ?

Le principe d'un agenda modulaire est de regrouper dans un classeur à anneaux, à la fois agenda, répertoire d'adresse, plans de Journées, de semaines ou de mois, autres feuillets mobiles et blocs-notes. A partir de là, on peut aussi y trouver les accessoires les plus divers : cartographie, tables des décalages horaires, pochettes plastiques pour cartes de visites, cartes bancaires, cartes de téléphone, enveloppe destinée à recueillir les notes de frais...

La vente des agendas modulaires connaît un véritable *boom* qui s'explique en grande partie par l'actualité du thème de la « gestion de son temps ». On doit reconnaître que la conception de l'agenda-classeur présente plusieurs avantages :

- il est conçu pour inciter à acquérir de *bons réflexes* (noter, trier, classer, reporter, compléter...) ;
- il *rassemble* plusieurs outils en une seule panoplie portable, ce qui permet de les avoir automatiquement sous la main où que l'on soit et de gagner ainsi du temps dans leur utilisation ;

- il est *adaptable* à tel ou tel métier; on trouve des agendas modulaires conçus spécialement pour les responsables d'équipes, les commerciaux, les professions de la communication ou du marketing, les représentants ou les attachés de presse, les secrétaires ;
- il est *rechargeable* à discrétion et certains fabricants proposent même des blocs modulables au semestre pour permettre de commencer l'année quand on veut ;
- il est *polyvalent* car il permet de dépasser les bornes professionnelles pour v inclure la vie personnelle, sociale, les sports et les loisirs

Evidemment, avec un tel traitement, ils ont fâcheusement tendance à « enfler ». Aucune poche ne trouve plus grâce à leur nouvelle stature. La clientèle féminine augmente la taille de ses sacs à main pendant que les messieurs ont parfois du mal à les loger dans leur attaché-case. Par ailleurs, leur prix se situe à un niveau qui n'a plus rien à voir avec les « bons vieux agendas » : entre 60.- pour une couverture plastique et 4'000.- pour une couverture en crocodile, en passant par la gamme la plus vendue entre 150.- et 400.- pour des couvertures en cuir. Enfin, certains agendas modulaires ne sont pas vendus par le circuit classique de distributions des papeteries. Ils ne sont accessibles à l'utilisateur qu'à condition de suivre un séminaire de formation à la gestion du temps puisque certains instituts de formation et les professionnels de la gestion du temps ont conçu leur propre produit. D'autres restent accessibles, diffusés directement par leurs producteurs, en achat par correspondance, mais sont d'une telle complexité de maniement que la journée peut ne pas suffire à décortiquer leurs ramifications multiples, leurs formulaires, repères couleurs ou symboles, leurs différentes sections et mode d'emploi. Ils sont d'ailleurs livrés avec un guide d'utilisation d'une centaine de pages environ à *avaler* avant de pouvoir s'en servir. Un gros investissement en temps !

Mettre au point un système d'en-cours

Le bureau est le meuble le plus important dans son espace travail. Il faut réfléchir à la façon de l'agencer avec les autres meubles qui l'entourent pour que l'ensemble soit vraiment fonctionnel. Un bureau en désordre reflète un cerveau en désordre. Des piles amoncelées sur la table donnent l'impression de ne pas être à jour et surchargent le conscient, en le forçant à penser à plus d'une chose à la fois : on perd la vue d'ensemble, on ne discerne plus les priorités, et on vit ainsi en permanence dans un environnement stressant.

Quelle que soit l'activité professionnelle, on peut adopter un code standard de classement des « en-cours ». Il est préférable de placer les corbeilles de rangement de façon à les avoir sous les yeux.

Arrivée	Cette corbeille reçoit tout ce qui arrive : messages, revues, courrier... La première chose à faire après une absence est de vider cette corbeille et de décider des priorités.
A faire aujourd'hui	Mémos et documents qui seront traités dans le courant de la journée, pas nécessairement à heure fixe.
Pour mémoplan	Mémos remplis en cours de journée pour traitement ultérieur. Corbeille à vider tous les soirs pour ventilations dans le mémoplan.
A classer	Documents qui ont été traités et doivent simplement être classés en fin de journée, de semaine ou de mois selon les besoins.
A transmettre	Mémos et documents qu'il faut transmettre à d'autres personnes, peut-être avec explication verbale.
A lire	Tout ce qu'il faudra lire à un certain moment, pas nécessairement tout de suite: revues, journaux, rapports de réunions.
Secrétariat	Messages et documents destinés au secrétariat: lettres, mémos, notes... Informations sur les tâches à exécuter.
Projet X en cours	Quand on travaille à un projet spécifique, il peut être utile de disposer d'une corbeille spéciale pendant un certain temps

Les corbeilles empilables figurant sur cette illustration constituent une structure simple et très souple de classeur de bureau. Mais si vous êtes allergique aux corbeilles, choisissez le système qui vous agrée particulièrement. Tenez compte de vos goûts et personnalisez votre rangement (couleurs, formes, matières) .

Se munir d'un « cahier » d'entretien (ou de réunion)

Car un manager est amené à rencontrer régulièrement les personnes avec lesquelles il travaille, que celles-ci soient des interlocuteurs internes ou externes. Pour garder une trace complète et utile des fruits de ces entretiens, il est efficace d'avoir recours à une technique de prise de notes systématique. En voici une qui facilite une meilleure concentration à l'écoute pendant l'entretien, grâce à une activité constante de répartition dans des espaces préétablis sur la page. Elle fait aussi le lien avec le moment obligé de préparation de l'entretien, ainsi que celui de verrouillage en pour avoir des notes utilisables permettant un suivi pour action, il est indispensable de les mettre en forme pendant que le sujet est encore frais dans sa mémoire. Un simple cahier 21 x 29,7 peut être utilisé comme support. Cette technique de prise de notes permet de recueillir un maximum d'informations, stimulant ainsi l'ancrage en mémoire et pouvant servir de *mémoire papier,* prête à archiver en l'état dans les dossiers qu'elle concerne :

- le préclassement des informations permet un tri rapide ultérieur, au moment de la rédaction d'un compte rendu, par exemple, ou peut être facilement relu par quelqu'un d'autre ;

- la partie gauche est conçue pour garder le fil directeur pendant l'entretien pour éviter d'omettre certains points essentiels, pour avoir sous les yeux certaines informations précises (noms, chiffres, références...), dans le cas d'une réunion cette partie contient les questions qu'on se sera posées à partir de l'ordre du jour reçu au préalable ;

- la partie droite permet de garder trace plus clairement des questions à approfondir, sans avoir à relire toutes ses notes pour les retrouver ;

- la partie du bas recueille les conclusions de l'entretien, les engagements pris, les messages à transmettre, les échéances à respecter; elle peut donner lieu à la rédaction le soir même de quelques mémos qui seront ventilés dans le mémoplan.

PRÉPARATION	SUJET	DATE INTERLOCUTEUR
	Vous prenez en notes tout ou partie par intermittence ou en continu de façon organisée	Vous faites des observations personnelles Vous stockez des questions à poser après Vous rajoutez des informations complémentaires
	Actions à suivre :	

La technologie : efficacité et gadgets en plus

Le temps passe et la technologie avance. Nous entrons dans l'ère d'une nouvelle société de l'information où l'électronique risque fort de détrôner Gutenberg. Demain, on n'organisera plus son travail personnel comme on le fait aujourd'hui. D'autant que les nouveaux outils de l'information sont maintenant moins coûteux et plus faciles à utiliser par tous les personnels, quel que soit leur niveau hiérarchique.

La bureautique concerne des pans entiers de l'activité administrative. Elle ne se limite pas, en effet, au système de traitement de texte qui est le plus connu du public. Le *JO* du 17 janvier 1982 précisait que la bureautique est « l'ensemble des techniques et des moyens tendant à automatiser les activités de bureau et principalement le traitement et la communication de la parole, de l'écrit et de l'image ». Aujourd'hui, dans la pratique, la bureautique permet déjà l'automatisation de nombreuses activités :

- *la production de l'écrit,* c'est-à-dire la saisie, la mise en forme, l'impression et la reproduction des textes ainsi que des schémas graphiques, images;

- *la gestion des communications,* les échanges d'informations écrites, sonores ou imagées sont facilités par des applications telles que la téléphonie et la péritéléphonie, la téléconsultation de bases et banques de données, la téléconférence et la vidéo-conférence, le courrier électronique (télécopie, télétexte, systèmes de messages gérés par ordinateur, etc.);

- *la gestion du temps, avec des* applications telles que l'agenda électronique, l'organisation des réunions, la tenue des plannings, la surveillance du respect des priorités, la mise en oeuvre d'indications d'alerte.